



# La "responsabilité sociale d'entreprise" dans une économie mondialisée : quel schéma de cohérence pour l'action publique ?

Jean-Pierre Chanteau

## ► To cite this version:

Jean-Pierre Chanteau. La "responsabilité sociale d'entreprise" dans une économie mondialisée : quel schéma de cohérence pour l'action publique ?. 3ème congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), "Responsabilité sociale et environnementale, nouvelles formes organisationnelles", ESDES Lyon, Lyon, 5-6 juin 2008, Jun 2008, Lyon, France. halshs-00337566

**HAL Id: halshs-00337566**

**<https://shs.hal.science/halshs-00337566>**

Submitted on 7 Nov 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La « responsabilité sociale d'entreprise » dans une économie mondialisée : quel schéma de cohérence pour l'action publique ?

Jean-Pierre CHANTEAU

Université Grenoble-2 (UFR E.S.E.), LEPII-CNRS (UMR 5252).

E-mail : jean-pierre.chanteau@upmf-grenoble.fr

Le thème du Congrès RIODD 2008, visant « la construction de modèles de management ou de normes intégrant la RSE et susceptibles de s'adapter à des économies de plus en plus fondées sur la connaissance, l'immatériel alors que les ressources immatérielles (réputation, confiance, compétences) jouent un rôle croissant dans la compétitivité des organisations », invite à réinterroger la stratégie initiale de la Commission des communautés européennes : « L'Union européenne se soucie de la responsabilité sociale des entreprises car celle-ci peut apporter une contribution positive à l'objectif stratégique défini à Lisbonne : “devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale”. » [Commission CE : 2001, p.3] Mais cette stratégie est-elle encore crédible alors que la « responsabilité sociale des entreprises » n'est pas définie clairement *au plan réglementaire* et que le mode d'approfondissement actuel de l'intégration internationale intensifie une pression concurrentielle peu favorable à un proactivisme social<sup>1</sup> et environnemental ?

Plus précisément, le problème que nous identifions est que les acteurs de la RSE se sont concentrés de plus en plus sur la question « comment améliorer les pratiques des entreprises (dans les domaines du social et de l'environnemental) ? » (*cf.* la production d'outils de management, de conseils, de reporting, etc.) au détriment de la question « comment différencier la qualité de ces pratiques (par exemple pour l'information des acteurs financiers ou commerciaux) ? ». Bien sûr, les difficultés à évaluer et donc à différencier les pratiques RSE ne doivent pas être minimisées, mais les limites du benchmarking et du reporting sont actuellement telles qu'un « signe de qualité RSE » reconnu fait défaut : le respect du droit applicable peut être un critère de base (*pre-requisite*), certes minimal mais significatif et opérationnel.

Ce texte traite cette question de façon volontairement prospective : il s'agit d'explorer les champs du possible en visant ceux du souhaitable, selon l'expression de Claude Gruson, ancien commissaire général du Plan, et d'en inférer quelques propositions pour un policy mix orienté « développement durable ». Deux thèses structurent la réflexion :

- i) une action publique est nécessaire, mais non suffisante, pour instituer un régime durable d'incitations privées améliorateur du droit existant (permettre aux acteurs économiques de sélectionner les entreprises qui font des efforts de progrès social ou environnemental, ou de sanctionner celles qui en font moins) ;
- ii) une action publique efficace nécessite la mise en œuvre conjointe de plusieurs instruments (en l'occurrence : politiques réglementaire, industrielle et commerciale).

L'analyse portera centralement sur le niveau européen, comme cadre institutionnel privilégié pour l'analyse de la concurrence – compte tenu de la structure des échanges commerciaux des Etats-membres –, mais en considérant qu'il ne s'agit là que d'une première étape, la suivante devant intégrer d'une part l'évolution géographique future des échanges commerciaux et financiers, et d'autre part l'évolution des stratégies étatiques (coopérations, individualisme, etc.) au sein de l'Union européenne ou avec des pays tiers.

<sup>1</sup> Pour simplifier la lecture, le « social » désignera dans le texte qui suit à la fois les enjeux de société « extérieurs » au cadre contractuel des salariés de l'entreprise (ce que certains auteurs appellent « sociétal ») et les enjeux « internes » à l'entreprise.

Nous discuterons (partie I) l'état du débat sur les référentiels de politique publique RSE pour en dégager deux principes d'actions pour une stratégie plus efficace, volontariste mais compatible avec les contraintes d'une économie de marché mondialisé (réduire la pression concurrentielle sur l'offre RSE pour en accroître les degrés de liberté ; encourager la demande de RSE en sécurisant la crédibilité de l'offre RSE). Nous discuterons ensuite (partie II) quelques éléments de mise en œuvre du premier principe au niveau des politiques industrielles et commerciales (régulation de la transnationalisation des entreprises), puis de celle du second principe (partie III) au niveau juridique (affirmation d'une doctrine publique sur le champ de la RSE).

## I.— QUELS RÉFÉRENTIELS ET PRINCIPES D'ACTION EN MATIÈRE DE STRATÉGIE PUBLIQUE RSE ?

### I.1. Une politique en quête de doctrine

La caractérisation d'une action publique passe par l'identification de son référentiel [Jobert, Muller : 1987] c'est-à-dire des représentations qui donnent sens à l'action collective (façon de définir le problème à traiter, ses conséquences et les solutions envisageables). Le souci de la Commission européenne, en 2001 comme en 2006, de justifier sa politique RSE par la contrainte économique<sup>2</sup>, de même que la référence constante des milieux patronaux à la *triple bottom line* (People, Planet, Profit), peuvent accréditer l'idée d'un référentiel dont l'idéaltype serait incarné par le courant *Business Ethics*, pour qui le volontarisme privé suffit à produire du progrès social et rend inutile – voire néfaste car coûteuse – la contrainte publique<sup>3</sup>. On perçoit concrètement les enjeux d'un tel référentiel, comme le résume Muller [2005] : « espace de sens (ou référentiel global) [qui] délimite des valeurs, des normes et des relations causales qui s'imposent comme un cadre cognitif et normatif pour les acteurs engagés dans la confrontation de leurs intérêts ».

Dans cette optique « ultra-libérale », la relation entre « RSE » et performance économique des entreprises est une double pierre de touche : *i)* il faut démontrer que la RSE est une stratégie win-win (à triple dividende économique, social et environnemental) pour affirmer la pertinence d'une auto-régulation contre l'intervention publique ; *ii)* il faut, pour tester l'existence d'une telle corrélation, identifier des critères incontestables de performances (économique, sociale ou environnementale) et donc un concept universel de RSE – ce qui ne va pas de soi : cf. par exemple les débats sur la définition des parties prenantes à prendre en compte, que ce soit du point de vue d'une direction d'entreprise ou des pouvoirs publics<sup>4</sup>.

L'enjeu de ce référentiel « ultra-libéral » dépasse donc le niveau de la compétence managériale : conditionner strictement l'effort RSE<sup>5</sup> à l'existence d'un triple dividende (social et environnemental en même temps que financier) abandonnerait la RSE à l'appréciation discrétionnaire des décideurs privés (managers et actionnaires qui produisent l'information comptable à partir de laquelle ils justifient la stratégie de l'entreprise<sup>6</sup>, grâce à la double légitimité de leur qualification et du droit de propriété – comme l'avait déjà souligné Friedman [1970]). Se rejoue donc, à travers la définition de la RSE comme possible objet de gouvernement, un enjeu politique d'ordre institutionnel qui est récurrent en économie, à

<sup>2</sup> « La RSE (...) s'inscrit dans le débat sur la mondialisation, la compétitivité et le développement durable » [Commission CE : 2006, p.2].

<sup>3</sup> En économie politique internationale, voir aussi Kapstein [2006].

<sup>4</sup> De fait, même le choix du critère de mesure de « la » performance économique ouvre un débat à la fois technique (quel indicateur pertinent et fiable ?) et politique (quel acteur en décide ?) [Chiapello : 2005]. Définir la performance économique par la valeur ajoutée, la capitalisation boursière ou le pouvoir de marché n'induit pas les mêmes contraintes sur l'entreprise, et ne permet pas non plus les mêmes choix de production et de répartition.

<sup>5</sup> Au sens normatif le plus répandu, qui consiste à « élaborer et préconiser les meilleures pratiques possibles avec l'idée sous-jacente que la RSE constitue un modèle de contribution à une société meilleure. (...) Et la RSE désigne souvent aussi, par suite, les pratiques professionnelles (management stratégique et opérationnel) qui sont inférées de ce projet normatif. » [Capron, Quairel-Lanoizelée : 2007, p.4]

<sup>6</sup> Même si cette autonomie n'est pas totale...

savoir la régulation des rapports entre liberté individuelle et contrainte collective<sup>7</sup> pour la conduite des entreprises.

Or le référentiel « ultra-libéral », bien que servi par une tendance générale au niveau idéologique et politique [Jobert (dir.) : 1994], n'est pas seul en débat ; de plus, il semble prématuré d'affirmer qu'il est déjà institué (*cf.* partie III *infra*).

L'éventail des options institutionnelles est particulièrement ouvert<sup>8</sup> :

- contester la pertinence même de la notion de RSE et réinvestir l'ordre public [London : 2003 ; Plihon : 2003] ;
- concevoir la RSE comme un nouveau type de droit<sup>9</sup> contraignant les entreprises [Nigon : 2006] ;
- organiser la RSE comme un espace de liberté individuelle subsidiaire à l'ordre juridique [Commission CE : 2001] ;
- organiser des formes de co-régulation, telles que discutées par exemple à partir des partenariats public-privé [Amalric, Elsig : 2007].

Par exemple, « l'hypothèse de Porter » peut soutenir une doctrine libérale (puisque la performance économique de chaque firme serait positivement corrélée à sa performance environnementale) mais elle introduit aussi la nécessité d'une intervention publique (puisque aucune firme n'a intérêt à prendre seule la première initiative). Si donc des situations de double ou triple dividende existent effectivement – parce qu'un effort RSE peut produire des synergies au sein de la firme [Kennedy : 1994] ou entre firmes [Mohr : 2002] – sans être systématiques, la capacité à instituer un référentiel autre qu'ultra-libéral dépendra notamment de la capacité de l'action publique à identifier les conditions d'existence des situations win-win et à les produire ou faire produire.

Finalement, entre l'idéaltype d'une RSE « ultra-libérale » à la *Business Ethics* et celui d'une « RSE administrée », d'autres référentiels RSE existent visant à justifier et mettre en pratique diverses formes de droit d'ingérence politique dans l'entreprise : le choix de tel ou tel rapport institutionnel entre liberté individuelle et contrainte collective en économie se jouera à la fois sur la capacité de l'initiative privée à faire la preuve de son efficacité sociale et environnementale mais aussi sur la capacité de l'action collective à faire preuve d'autorité [Piketty : 1994]<sup>10</sup> pour instituer des structures d'action économique plus fréquemment win-win entre bien-être privés et collectif, incluant des critères sociaux et environnementaux.

Notre thèse est que l'ambivalence qu'entretiennent les pouvoirs publics sur leur choix de référentiel RSE est une situation inefficace, minant à plus long terme la motivation pour les efforts RSE (entre autres parce que le politique ne joue plus son rôle de réducteur d'incertitude qui stabilise les anticipations des agents économiques). C'est à ce problème que notre partie III *infra* sera dédiée.

## I.2. Les apories de la RSE ultra-libérale

Un préalable à cette analyse prospective consiste à préciser les limites intrinsèques d'une RSE libérale :

- même si l'initiative privée est potentiellement capable de produire du progrès social ou environnemental, elle est loin de garantir *i)* que ce progrès soit une priorité pour les décideurs économiques même quand les conditions le permettent (configurations *win-win* à triple dividende) ; et *ii)* que créer ou rechercher de telles configurations *win-win* soient aussi leur priorité.

<sup>7</sup> S'agit-il d'oublier que cette problématique est déjà une construction politique puisqu'il n'existe pas de liberté individuelle sans contraintes collectives, et réciproquement [Chanteau : 2003].

<sup>8</sup> Ce qui n'est pas nouveau : ce débat divisait déjà les économistes du XIX<sup>e</sup> siècle à propos de la lutte contre la « question sociale » : charité privée (Malthus), paternalisme patronal (Le Play), solidarisme public (Walras)...

<sup>9</sup> Inscrit dans l'ordre juridique, et non dans une catégorie contestable de « droit mou » (*soft law*), qui laisse penser que des normes privées (chartes éthiques, etc.) pourraient être dotées d'une valeur juridique autonome, hors toute référence à un ordre public.

<sup>10</sup> Pour le dire autrement : « accountability and legitimacy debates (...) ; they are also related to authority ». [Black : 2007]

- La variabilité des engagements, des pratiques, des contrôles, etc., en matière de RSE engendre un tel degré d'illisibilité<sup>11</sup> que la croissance d'une demande RSE est hypothéquée : perte de confiance par manque d'efficacité et de crédibilité (pour cause d'opportunisme, de manipulation, d'inconstance dans la durée...) ; au minimum, le risque existe que soient sélectionnés les seuls progrès sociaux ou environnementaux bénéficiant aux parties prenantes les plus puissantes, laissant non résolus des problèmes plus aigus mais ciblés sur des groupes minoritaires voire non représentés.

a) *L'initiative privée peut produire du progrès sociétal*

Une corrélation positive entre performance sociale-environnementale et performance financière semble exister mais demeure fragile (pour une méta-analyse : [Orlitzky *et alii* : 2003]). D'où l'intérêt et parfois la nécessité des méthodes de management RSE aidant à mieux personnaliser les objectifs et les outils opérationnels pour une implication plus grande et diversifiée des parties prenantes dans le process et l'évaluation, parfois au niveau le plus microéconomique de l'établissement (pour un exemple dans l'industrie de l'aluminium : [Faucheux, Nicolai : 2004]). Il n'y a donc pas lieu de refuser l'apport du proactivisme RSE, et un référentiel de politique publique RSE devrait plutôt instituer clairement les contours de son champ d'application (*cf.* partie III *infra*).

b) *Mais l'incitation utilitariste individuelle est incertaine*

L'argument d'une RSE ultra-libérale repose centralement sur la rationalité utilitariste : l'intérêt financier bien compris de l'entreprise, à plus ou moins long terme, lui imposerait d'améliorer aussi ses performances extra-financières. Il suffirait donc de révéler aux décideurs économiques les gains possibles pour les amener à être proactif sur la performance globale de leur entreprise et pour faire disparaître les problèmes de non-conformité entre les engagements RSE affichés et la réalité des pratiques. Autrement dit, comme le défend la Commission européenne<sup>12</sup>, le surcoût occasionné par un proactivisme RSE doit être analysé comme un investissement, non comme une charge.

Cet argumentaire rencontre toutefois assez vite plusieurs limites :

- la corrélation positive entre performance sociétale et performance financière est loin d'être systématique et forte : elle est sensible à l'horizon temporel retenu, à la nature (environnementale ou sociale) de la performance RSE ; certaines études concluent plutôt à une corrélation faible [Baue : 2005], voire à une absence de corrélation [Vogel : 2005].
- une corrélation ne suffit pas à établir une causalité, or à l'inverse de ce qui est suggéré (la performance financière serait bonne parce que la performance sociale-environnementale est bonne), on peut soutenir l'hypothèse contraire : c'est parce qu'elles sont plus profitables que des entreprises peuvent se permettre un investissement RSE, d'autant plus facilement que la qualité des conditions de travail et de rémunération qui améliore la productivité de ces entreprises peut être retenue dans des indicateurs RSE<sup>13</sup>.

Au total, rien ne permet de garantir à une entreprise qu'elle se trouve en configuration *win-win*, et le comportement rationnel d'un manager, sous contrainte financière avec une structure de risque engendrant un alea moral, peut l'amener à refuser tout proactivisme RSE.

c) *Et l'incitation éthique est fragile*

L'engagement éthique, invoqué aussi par la RSE libérale, ne permet pas de modifier cette

<sup>11</sup> Voir par exemple la difficulté à évaluer les engagements des entreprises (*cf.* annexe 1).

<sup>12</sup> « Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion et leurs activités. » [Commission CE : 2006, p.4]

<sup>13</sup> Par exemple, les théories du salaire d'efficacité ou la corrélation positive entre la taille de l'entreprise et les niveaux de salaires peuvent soutenir cette hypothèse.

conclusion. D'abord parce que cet engagement est plus souvent une éthique de conviction que de responsabilité ; n'est au sens strict qu'un engagement unilatéral (par lequel le dirigeant est censé mettre sa pratique en accord avec ses valeurs) qui ne vaut qu'aussi longtemps que la personne est en mesure de mettre en œuvre sa conviction ; peut admettre l'exclusion systématique de certaines parties prenantes. Aussi l'éthique ne peut être au mieux qu'une source de motivation, mais ne peut garantir à elle seule une instrumentation satisfaisante et durable dans l'entreprise. Et surtout, dans un contexte où les situations *win-win* seraient l'exception plus que la règle, le volontarisme éthique est un risque légal pour la durabilité de l'entreprise [Baumol : 1991].

De même, l'incitation à transformer l'actionnariat (démarche ISR) ne résoud rien dans le contexte actuel : certes une éthique ISR peut résister mieux que l'éthique du manager à la pression du contexte économique quand le revenu financier est un enjeu économique marginal (revenu d'appoint par exemple) mais, par définition, cette situation n'est pas celle des actionnaires professionnels cherchant à peser dans la définition des stratégies d'entreprise (on peut donc penser que l'actionnariat ISR est voué à rester minoritaire, sauf peut-être dans certains domaines de l'épargne collective) ; en outre, sauf cas particuliers nettement minoritaires (fonds d'exclusion, activisme, investissement solidaire), la méthode de construction des produits financiers ISR (pour lesquels le filtre financier s'applique d'abord pour garantir la rentabilité de l'épargne collectée, avant que les critères SR interviennent en second rang) limite le pouvoir de changement institutionnel de cet actionnariat. *After all, Friedman was right !*

Au total, la conviction éthique ne permet pas d'échapper à la contrainte économique, sans pour autant garantir un proactivisme stable (il est d'ailleurs montré, en psychologie sociale, comment l'individu modifie ses croyances si nécessaire pour les mettre en accord avec sa pratique, plus souvent que l'inverse<sup>14</sup>... [Beauvois : 1994]).

### I.3. L'exigence d'un référentiel libéral-réformiste

Ainsi, ni la motivation utilitariste ni la motivation éthique ne peuvent garantir que la liberté individuelle suffit à produire du progrès sociétal. L'histoire comparée du capitalisme au XIX<sup>e</sup> et au XX<sup>e</sup> siècle et des bienfaits qui ont accompagné son évolution (sécurité matérielle par le revenu et le contrat de travail, accès à la formation et à l'information, etc.), la critique des théories de la croissance *trickle down*, confirment ce que la théorie de la régulation a établi depuis sa naissance avec Walras : la liberté individuelle en économie (le marché et la libre entreprise) ne peuvent naître, puis se développer, sans règles collectives. Et ce constat vaut, au-delà du seul plan matériel de l'économie, au plan du politique, c'est-à-dire de la capacité à assurer la reproduction de la socialisation dans le groupe [Aglietta : 1976]. Cette incomplétude de l'individu indique clairement un problème d'action collective qui appelle une action publique.

Mais si le « tout-volontariat » est une abstraction dangereuse, le « tout-juridique » est aussi une impasse : l'incomplétude de la loi ou du contrat laisse toujours un espace d'interprétation qui exige une mobilisation des individus [Jeammaud : 1998]. D'où un espace institutionnel fini pour l'implication de l'Etat, que l'on peut représenter selon le schéma suivant :

<sup>14</sup> On pourrait discuter aussi la mise en contradiction des engagements RSE de dirigeants pourtant considérés comme *best in class* en la matière, quand ils affrontent des décisions ou des défaillances dommageables à des parties prenantes à forte légitimité (salariés, épargnants...) : M.Riboud, D.Bouton, etc.

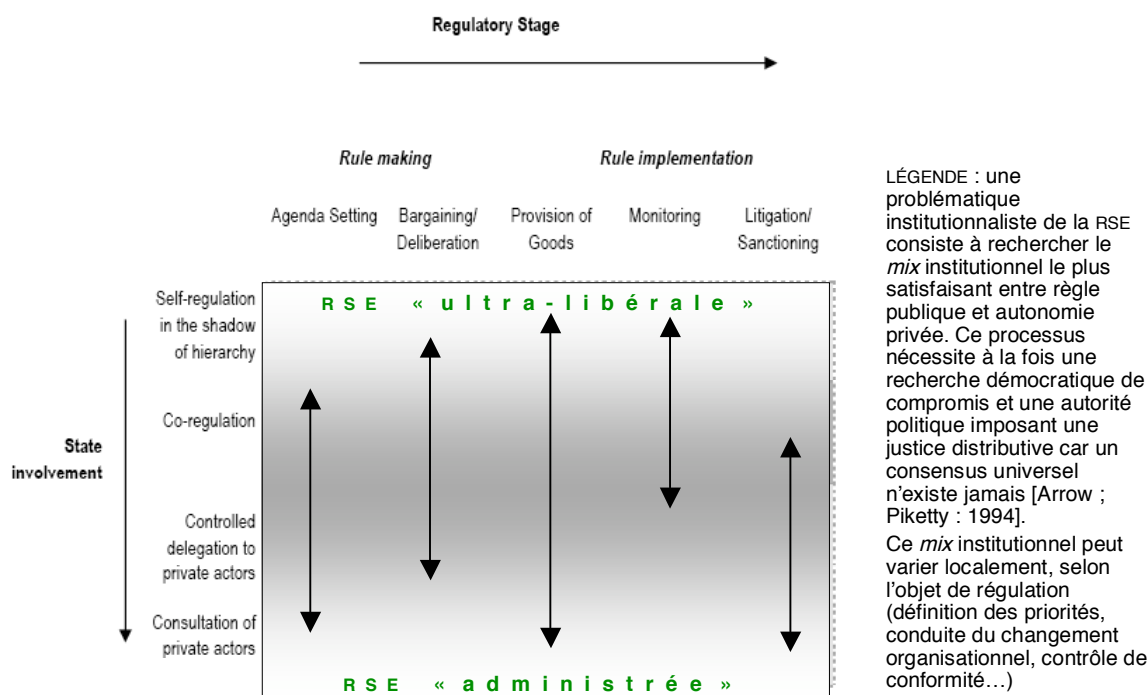


Figure 1: Forms of public-private collaboration (adapted from Börzel and Risse 2005)

#### I.4. Deux principes d'action pour une stratégie publique efficace : desserrer la contrainte concurrentielle ; sécuriser la qualité de l'offre RSE

La structure du problème – accroître l'incitation réelle, et pas seulement formelle, à des efforts RSE sous contrainte économique internationale – nous inspire alors deux lignes directrices pour un schéma de cohérence des politiques publiques : créer les conditions structurelles pour inciter à une meilleure conformité entre la finalité RSE affichée et la conduite effective d'acteurs économiques non héroïques suppose de *i)* assurer une meilleure crédibilité et valorisation des conduites RSE proactives ; *ii)* freiner la prévalence de la contrainte financière. Comment y parvenir dans le contexte de la mondialisation économique ?

Les marges de manœuvres existent pour les politiques publiques, comme le démontrent l'analyse des variétés du capitalisme [Amable *et alii* : 2005]. Comment les utiliser ? Compte tenu de la diversité des pratiques RSE, deux types de stratégies semblent prioritaires :

- i) *Structure incitative pour l'offre RSE : réduire la pression concurrentielle sur les trade-off RSE.* Dans un contexte de mondialisation croissante de l'économie, réduire le poids de la contrainte économique pour améliorer la balance coût/avantage, ou risque/gain de puissance, du proactivisme RSE appelle d'abord une politique raisonnée d'ouverture internationale visant à réduire la mise en concurrence des économies nationales : cette tendance, de plus en plus à l'œuvre au sein de la mondialisation actuelle, accroît les problèmes sociétaux (risques de *dumping* environnemental et social, mise à l'épreuve des solidarités intra-nationales, quels que soient les gains potentiels grâce à cette mondialisation) en même temps que la difficulté à les traiter (coût croissant des dispositifs publics et difficultés de financement).
- ii) *Structure incitative sur la demande RSE : sécuriser la qualité de l'offre RSE.* Les effets d'aubaine (prime au comportement opportuniste du type *greenwashing* : gain d'image de marque sans le coût du proactivisme environnemental) sont accrus par une hétérogénéité et une opacité excessive des dispositifs RSE. La mise en évidence de comportements de manipulation ou d'évitement [Perrouy : 2007 ; Capron, Quairel-Lanoizelée : 2007, p.75], la mauvaise qualité du reporting RSE, la difficulté objective d'évaluer des

engagements sociaux voire environnementaux, attestent de la réalité de ce risque. La restauration de conditions de confiance minimales pour que les entreprises proactives puissent valoriser leur dépenses auprès de leurs clients, financeurs, etc., relève de l'autorité des pouvoirs publics (Annexe 2).

Nous discutons *infra* quelques éléments de ce schéma stratégique institutionnel, de façon très prospective et sans prétention d'exhaustivité. Dans une première partie, nous discutons la possibilité d'une stratégie publique d'ouverture internationale plus favorable à la RSE – et plus largement aux stratégies de développement durable [Berthaud *et alii* : 2007]. Dans une seconde partie, nous mettons en débat quelques propositions de sécurisation du proactivisme RSE contre les comportements opportunistes.

## II.— QUELLE POLITIQUE D'OUVERTURE INTERNATIONALE POUR ALLÉGER LA PRESSION CONCURRENTIELLE SUR LES ARBITRAGES PRO-RSE ?

Infléchir le cours de la mondialisation vers une configuration plus favorable au proactivisme RSE en sélectionnant autant que possible les contraintes engendrées par la transnationalisation, tel est l'enjeu de cette partie. Cette stratégie de politique publique n'est envisageable que si : *i*) il n'existe pas un mode unique de transnationalisation ; *ii*) les différentes modalités de transnationalisation ont des impacts différenciés sur le développement des territoires ; et *iii*) les Etats disposent d'un pouvoir d'action sur les firmes transnationales (FTN) pour privilégier le mode de transnationalisation qui est le plus favorable, ou le moins défavorable, à des objectifs de développement durable<sup>15</sup>.

### II.1. La différenciation des stratégies de transnationalisation ouvre des marges de manœuvres aux Etats

À lire les avocats – ou les détracteurs – de la RSE libérale, les firmes auraient toujours – ou jamais – intérêt à être proactives en matière de RSE. De même, à lire les écoles « *mainstream* » ou « critique » dominantes en économie internationale, les FTN produiraient des effets uniformes, soit universellement positifs (grâce aux gains de productivité engendrés par la conjugaison du libre-échange et de l'efficacité de la FTN) soit universellement néfastes (par l'extension des rapports capitalistes et des inégalités structurelles du rapport salarial). Pourtant une tradition de recherche bien affirmée en économie identifie plusieurs modes de mondialisation. Cette voie de recherche distingue notamment stratégies *multidomestiques* et stratégies *globales* [Porter : 1986]<sup>16</sup>. Or, au regard des effets que chacune d'elles induit sur les nations et sur le système international, se dessinent deux trajectoires très contrastées de mondialisation qu'un Etat soucieux de stratégie DD aurait bénéfice à discriminer.

La stratégie multidomestique (chercher à produire sur place ce que l'on veut y vendre) induit un mode d'organisation transnational guidé par la structure des marchés. Un tel choix s'explique par une configuration particulière des facteurs de décision stratégique :

- Des formes de concurrence sectorielle privilégiant l'avantage de la proximité aux clients ou aux concurrents locaux (*benchmarking*, externalités...).
- Le poids de la non-échangeabilité des produits : une part importante de la production, notamment dans les services, ne peut être séparée du lieu de sa consommation, d'où une contrainte de localisation à proximité de la demande..
- Les choix institutionnels sur le régime d'ouverture des nations, notamment les politiques sur le commerce et sur l'investissement : la stratégie multidomestique nécessite sécurité et liberté des mouvements de capital (garantie des patrimoines,

<sup>15</sup> Cette partie s'appuie sur [Berthaud, Chanteau : 2006].

<sup>16</sup> D'autres qualifications existent depuis le travail pionnier de Perlmutter [1969], par exemple : [Markusen : 1995].



absence de contrôle des changes, etc.) ; elle est d'autant plus attractive qu'il existe des restrictions sur le commerce international. Toutes choses égales par ailleurs, le couplage « liberté du capital et protectionnisme commercial » est donc celui qui incite le plus les FTN à opter pour une stratégie multidomestique<sup>17</sup>.

Ce faisant, la transnationalisation multidomestique dessine une forme particulière d'interaction entre nations et au sein des nations :

- Elle cible des nations « similaires » ou qui le deviennent car les firmes reproduisent le modèle économique qu'elles ont construit dans leur pays d'origine. Ces investissements croisés entre des pays qui sont à la fois pays d'origine et d'accueil ne sont donc pas, pour l'essentiel, porteuse de conflit entre nations ou au sein des nations grâce à l'intérêt convergent du travail et du capital à combiner grande taille du marché et forte croissance de la consommation.
- Le principal vecteur de l'interdépendance entre nations est la finance puisque l'investissement est le principe-relais de la croissance des activités multidomestiques pour les FTN dans un système de marchés nationaux ou régionaux fractionnés.

Par contraste, le mode de transnationalisation global est dominé par une logique d'offre plutôt que de demande : la firme choisit les localisations de sa production en fonction des conditions de production qu'offre chaque pays sur chaque segment possible de la chaîne de valeur, indépendamment du potentiel d'absorption des produits par ledit pays. Les conditions favorables à cette logique globale sont caractérisées par :

- Des formes de concurrence sectorielles valorisant la compétitivité-coût et des conditions de productivité internes à la firme relativement indépendantes de la localisation de la demande (R&D, logistique...).
- Un fort degré d'échangeabilité des produits : les produits les plus standards perdent, toutes choses égales par ailleurs, l'avantage de proximité. La segmentation accrue du processus productif (DIPP), favorisée par la standardisation des interfaces techniques et organisationnelles entre segments (normalisation des données, des contrôles de qualité, etc.) approfondit cette logique, en induisant des économies d'échelle sans renoncer à la différenciation du produit final (modularité et différenciation retardée sont deux traits caractéristiques de la forme globale)<sup>18</sup>.
- Des politiques couplant la liberté du capital et celle du commerce car la stratégie globale induit à la fois des investissements internationaux et des flux commerciaux intenses (notamment pour les biens intermédiaires), conditions qui sont de plus en plus réunies aujourd'hui [Fontagné : 2004].

Si l'on observe son impact sur la mondialisation, la stratégie globale est un vecteur de tensions internationales et intranationales bien plus fort que la stratégie multidomestique :

- Certes, cette dynamique bénéficie à de nouveaux pays (« émergents »), mais les plus pauvres sont exclus (les critères d'éligibilité sont fondés sur les coûts de production unitaires, pondérés des risques-pays) tandis que les contraintes financières s'accroissent dans les pays industrialisés, mettant à l'épreuve les solidarités intra-nationales.
- L'insécurité économique grandit pour les ménages comme pour les Etats, car la FTN révisé régulièrement ses choix de localisation : les avantages comparatifs nationaux sur chaque segment évoluent au gré des innovations techniques ou des politiques publiques, d'où une plus forte propension au « nomadisme » et aux restructurations [Chanteau : 2001].

Au total, même en admettant que la transnationalisation globale induise un gain *global* – bien que les effets récessifs produits par une mise en concurrence des normes salariales nationales ne le garantisse pas [Samuelson : 2004] –, la répartition de ce gain exacerbe particulièrement les tensions inégalitaires entre pays et au sein des pays.

<sup>17</sup> Ces conditions sont d'ailleurs celles qui ont accompagné la transnationalisation des firmes au cours de leur première phase d'expansion massive des années 1970 à 1990.

<sup>18</sup> De ce fait, l'enjeu actuel pour la majorité des firmes est moins de basculer d'une stratégie vers l'autre que de les mixer.

## II.2. Une coopération interétatique peut orienter la mondialisation vers une configuration moins défavorable à des objectifs de DD

Ainsi deux trajectoires de mondialisation sont possibles, bien différentes quant aux contraintes qu'elles exercent sur les firmes et les Etats. En effet, la stratégie multidomestique n'implique pas *d'accroître* les tensions entre nations (par exemple sous forme de *dumping* environnemental) et elle se nourrit de l'*amélioration* des normes de consommation, ce qui n'impose pas d'aggraver les pressions récessives sur les revenus du travail : elle ouvre donc l'espace des choix pour l'amélioration des normes sociales et environnementales. Aussi, sans ignorer les problèmes qu'elle pose<sup>19</sup>, sans ignorer non plus que les déterminants des effets de la mondialisation ne se résument pas à cette variable stratégique, la transnationalisation multidomestique peut être jugée préférable du point de vue des Etats et des nations.

Si l'on admet que les choix de localisation des firmes ne sont jamais indifférents aux politiques publiques [McCann, Mudambi : 2004] et que les Etats ont conservé, directement ou indirectement (via une organisation régionale par exemple), un pouvoir régulateur non négligeable sur les firmes [Berthaud, Chanteau : 2006], on peut discuter les contours d'une intervention volontariste des Etats quant au choix de transnationalisation.

Pour des raisons de faisabilité et d'efficacité, une action publique sur les FTN devrait s'organiser sous forme de coopération internationale (un régime international sur les firmes<sup>20</sup>) permettant la mise en cohérence d'actions publiques demeurant malgré tout plus ou moins nationales ou régionales. La question de départ est double : pourquoi un régime international (pourquoi la coopération) ? Pourquoi un régime régulateur des stratégies de firmes plutôt qu'un régime spécialisé sur l'investissement international, comme il en existe déjà pour le commerce international ? Trois arguments peuvent guider le raisonnement :

- Un argument systémique : agir sur l'investissement ou le commerce isolément ne peut régler un problème de système productif international (Le régime international sur l'investissement (RII) qui était en germe dans les négociations sur l'AMI dans les années 1990 ne s'attaquait d'ailleurs à aucun problème d'action collective particulier : il visait plutôt à renforcer les contraintes sur les Etats afin de sécuriser et accroître les investissements internationaux, tout en ignorant voire niant les effets indésirables de la transnationalisation). *A contrario*, une action sur l'investissement international doit être *complétée* à des actions sur d'autres variables pour pouvoir réguler des effets sociétaux.
- Un argument administratif : pour être effective, une action publique doit pouvoir identifier l'objet de son action (par exemple s'appuyer sur des nomenclatures reconnues). La lutte contre les délocalisations bute d'ailleurs sur ce problème depuis trente ans (comment définir une délocalisation ? comment l'identifier parmi les flux d'investissement ou de commerce ? comment identifier les entreprises-cibles ?).
- Un argument politique : l'efficacité d'une action publique repose sur l'adhésion des acteurs concernés. En l'occurrence, il serait naïf et erroné de croire qu'une coopération interétatique peut émerger spontanément et s'imposer au pouvoir des FTN. L'objet d'un régime international sur les firmes ne peut donc consister à dresser des obstacles à leurs opérations mais à leur donner un cadre institutionnel les canalisant dans la direction souhaitée.

Quel objet de gouvernement doit alors se donner la coopération interétatique dans le cadre d'un RIF ? Pour orienter les FTN sur des stratégies multidomestiques, le mode opératoire doit coupler l'action sur les deux grands postes de la balance des paiements (investissement et commerce) : compte tenu des « préférences » institutionnelles des deux modes de transnationalisation qu'on a vu *supra*, un tel régime devrait prôner des règles combinant la liberté du capital (pour permettre aux firmes de poursuivre leur

<sup>19</sup> Par exemple en matière de coordination publique internationale puisqu'un ensemble de politiques monétaires récessives peut aussi créer, par rarefaction relative du capital, des effets d'éviction entre pays pour l'investissement multidomestique.

<sup>20</sup> À condition qu'on ne l'enferme pas dans le fonctionnalisme étroit de sa définition canonique en ÉPI [Krasner : 1983] et qu'on en pense la dynamique politique [Mistral : 1986].

transnationalisation) et un protectionnisme commercial sélectif (à la fois pour entraver les stratégies globales et renforcer l'ancrage local des firmes multidomestiques) portant prioritairement sur le commerce des biens intermédiaires<sup>21</sup> ou le renchérissement du frêt. Ces clés de discrimination entre stratégies de firmes ne requièrent *a priori* que des mesures accessibles, dont les bases existent dans les nomenclatures administratives.

Cela nécessitera un certain volontarisme politique pour faire accepter et mettre en œuvre des mesures couplant la liberté du capital (à laquelle les adversaires de l'AMI étaient souvent hostiles) et un certain protectionnisme commercial (que les partisans de l'AMI refusaient d'envisager et qui rebute encore beaucoup d'économistes<sup>22</sup>). Mais les études sur le système commercial international d'après-guerre attestent qu'un régime international fondé sur le protectionnisme n'est pas un oxymoron : le protectionnisme ne menace le système international que s'il se développe spontanément sans coopération ; le basculement vers un régime de libre-échange exerce de puissants effets d'internalisation sur les nations, au risque d'une logique de « fracture sociale » [Reich : 1991]. La charge de la preuve incombe donc désormais plutôt aux partisans du libre échange [Rodrik : 2001] pour établir qu'un régime de libre-échange serait préférable à tout autre système international assurant aussi la liberté du capital.

Mais négocier un tel régime international sur les FTN permettrait de sortir d'une contradiction institutionnelle entre d'une part une stratégie de développement durable sollicitant le proactivisme RSE des entreprises (*cf.* la Stratégie de développement durable adoptée lors du Conseil européen de Göteborg en juin 2001) et d'autre part une politique d'ouverture économique internationale qui avantage le mode de transnationalisation le plus handicapant pour cette stratégie (plus la compétitivité-coût est intensifiée par la transnationalisation globale, plus une dépense RSE est un risque de marché pour la firme).

### III.— CLARIFIER LA QUALITÉ « RSE » ET SA GOUVERNANCE POUR STIMULER LA DEMANDE DE « RSE »

La variété des définitions, des engagements et des procédures d'implémentation d'une RSE n'est pas en soi rédhitoire : elle témoigne sans doute de la complexité des problèmes soulevés et des compromis recherchés aux différents niveaux de gouvernance des intérêts en jeu. Cette complexité est d'ailleurs d'autant plus grande que les intérêts peuvent s'agréger de façons diverses en acteurs collectifs (« parties prenantes ») selon la situation (économique, culturelle, familiale...) et selon les interactions avec les managers et autres stakeholders. La recherche d'une doctrine publique RSE vise donc, non une réponse optimale mais une réponse satisfaisante (au sens de Simon [1999]) pour les acteurs intéressés à la conduite de l'entreprise. C'est dans cette perspective que nous discutons les deux propositions suivantes.

#### III.1. Renforcer la qualité juridique de la définition du champ de la RSE

Comme en économie de la qualité, l'incitation au proactivisme RSE des différents stakeholders suppose une convention de confiance entre eux capable de justifier durablement leurs efforts (allocation de ressources : contraintes de production, prix d'achat supérieur, subvention... ; renoncement à des gains : partage d'un patrimoine, des intérêts financiers...) et d'instituer une routine. Le socle constituant de cette convention est la définition du champ de la RSE : l'autorité publique devrait *affirmer nettement que la RSE est un engagement à améliorer le droit en vigueur* — cette amélioration étant laissée à l'appréciation des décideurs de l'entreprise : champ du proactivisme RSE — ; à défaut, si la RSE n'est qu'une conformité au droit, les stakeholders intéressés estimeront avoir payé deux fois la qualité sociale et environnementale (par leurs contributions à l'appareil d'Etat chargé de construire et faire appliquer le droit, puis

<sup>21</sup> Dans le secteur manufacturier, ce genre de mesures peut suffire à entraver la DIPP (donc les stratégies globales). Dans le secteur des services, les entraves aux échanges devraient porter préférentiellement sur les services commerciaux, notamment aux entreprises.

<sup>22</sup> Malgré quelques exceptions notables, par exemple : [Giraud : 1996].

par leurs efforts volontaires) tout en doutant du résultat puisqu'une telle définition de la RSE signifierait qu'il est normal de ne pas respecter le droit (et méritoire de s'y conformer).

C'est malheureusement loin d'être le cas. Sans abuser de l'exégèse, l'examen de deux textes fondateurs de la Commission européenne illustre le flou de la doctrine publique, et le risque d'interprétations inconsistantes de la RSE<sup>23</sup>.

La rédaction du *Livre vert*, en 2001, était pour l'essentiel satisfaisante (NB : les passages en italique gras sont soulignés par nos soins) :

« En affirmant leur responsabilité sociale et en contractant de leur propre initiative *des engagements qui vont au-delà des exigences réglementaires et conventionnelles* auxquelles elles doivent de toute façon se conformer, les entreprises s'efforcent d'élever les normes liées au développement social, à la protection de l'environnement et au respect des droits fondamentaux (...). » [Commission CE : 2001 : p.3]

« Etre socialement responsable signifie *non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà* et "investir" davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » [Commission CE : 2001 : p.7]

« Dans les pays où de telles réglementations [concernant les droits sociaux ou les normes environnementales, y compris l'élaboration d'une nouvelle législation appropriée] n'existent pas, les efforts devraient se concentrer sur la *mise en place du cadre réglementaire ou législatif adéquat* afin de définir une base équitable, *à partir de laquelle les pratiques socialement responsables peuvent être développées.* » [Commission CE : 2001, p.7]

Mais on y trouve certaines formulations qui introduisent le doute...

« Le concept de responsabilité sociale des entreprises *signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative* de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. » [Commission CE : 2001, p.4]

« La responsabilité sociale des entreprises *ne devrait néanmoins<sup>24</sup> pas* être vue comme un substitut à la réglementation ou à la législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales. » [Commission CE : 2001, p.7]

... d'autant que la contrainte économique est constamment soulignée, parfois comme une incitation, mais parfois aussi comme un préalable ou une limitation du champ de la RSE :

« Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite. » [Commission CE : 2001, p.4]

« L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises pouvaient accroître leur compétitivité.

L'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que *s'ouvre* une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue. » [Commission CE : 2001, p.7]

Or la dernière Communication de la Commission européenne, en mars 2006, semble désormais privilégier cette interprétation d'une RSE laissée à la libre appréciation des entreprises et sous réserve de conditions économiques favorables. Certes elle réaffirme que :

« Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont *au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives* pour répondre à des besoins sociétaux. » [Commission CE : 2006, p.2]

Mais c'est après avoir expliqué que :

« La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un *concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises*, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes<sup>(a)</sup>. » [Commission CE : 2006, p.2] (a) COM(2001) 366.

« Les pratiques qui relèvent [de la RSE] ne sont *pas censées* se substituer à l'action des pouvoirs publics, mais peuvent aider ceux-ci à réaliser un certain nombre de leurs objectifs » [Commission CE : 2006, p.4]

« En Europe, une conception commune de ce que recouvre la notion de RSE s'est développée à partir de la définition de la Commission selon laquelle la RSE est « *l'intégration volontaire*, par les entreprises,

<sup>23</sup> Au niveau français, le texte de la loi NRE ne donne aucune indication substantielle sur la doctrine publique...

<sup>24</sup> Ce « néanmoins » et l'usage du conditionnel admettent la possibilité de contester l'affirmation qui suit...

de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Le forum RSE a entériné cette définition (...). » [Commission CE : 2006, p.5]

Cette dernière citation est sans doute la plus importante car elle labellise pour la première fois, après une procédure longue (cinq ans) de concertation, « la » définition de la Commission. Le renvoi (a) de la citation *supra* [2006, p.2], qui désigne la cote administrative du *Livre vert*, en prend d'autant plus d'importance puisque la Commission semble ainsi suggérer qu'il faut finalement comprendre son *Livre vert* de 2001 en privilégiant les formulations que nous avons signalées<sup>25</sup> en faveur d'une doctrine « RSE libérale ».

Cet affaiblissement de la règle constituante est cohérent avec l'insistante réaffirmation de l'enjeu économique de la RSE selon une rhétorique constamment *win-win* :

« La RSE *permet* aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. » [Commission CE : 2006, p.2]

« Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises *peuvent* en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion et leurs activités. » [Commission CE : 2006, p.4]

« La RSE étant, par essence, une démarche volontaire des entreprises, une approche imposant à celles-ci de nouvelles obligations et formalités administratives risquerait d'être contre-productive et serait contraire aux principes de l'amélioration de la réglementation. » [Commission CE : 2006, p.3]

*In fine*, même si l'on partage le souci de la Commission européenne de ne pas handicaper la compétitivité des entreprises résidentes, le flou de sa doctrine et son inclination vers une doctrine RSE libérale ne permettent pas de fonder une convention de confiance sur la portée des engagements effectifs des entreprises proactives : sans même parler de comportements d'évitement ou de manipulation, celles-ci peuvent en toute conformité se réclamer d'un effort RSE bien que se limitant au respect de la réglementation en vigueur – respect qui s'impose à toute entreprise...

L'affirmation d'une « définition-plancher » de la RSE sur le modèle d'une loi-cadre devrait pourtant permettre de déminer à la source un risque de décrédibilisation de la RSE, et sans handicap concurrentiel puisque sans surcoût pour les entreprises qui choisiraient de se limiter au respect du droit en vigueur. Il suffirait pour cela de sanctuariser comme « principe constitutionnel RSE » deux paragraphes tirés du texte de la Commission (cités *supra*), en écartant explicitement une interprétation dérogatoire (par exemple en changeant le temps du verbe en italique *infra*) :

« Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et "investir" davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

La responsabilité sociale des entreprises *ne peut donc*<sup>26</sup> être vue comme un substitut à la réglementation ou à la législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales, y compris à l'élaboration d'une nouvelle législation appropriée. Dans les pays où de telles réglementations n'existent pas, les efforts devraient se concentrer sur la mise en place du cadre réglementaire ou législatif adéquat afin de définir une base équitable, à partir de laquelle les pratiques socialement responsables peuvent être développées. » [repris de : Commission CE : 2001 : p.7]

On peut alors adjoindre éventuellement une menace contre les attitudes opportunistes, dont l'intensité serait à définir progressivement par une voie jurisprudentielle ou conventionnelle dans l'ordre juridique (sanction pénale ou civile) :

« Les entreprises *ne peuvent se réclamer d'une démarche RSE que*<sup>27</sup> lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. » [Commission CE : 2006, p.2]

Ce durcissement de la réglementation ne saurait choquer : un dispositif public est toujours constitutif des conventions reconnues de qualité (label Rouge, normes ISO...). En outre, une

<sup>25</sup> On peut rappeler aussi ce paragraphe de 2001 : « QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ? *La plupart des* définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. » [Commission CE : 2001, p.7]

<sup>26</sup> Au lieu de la formulation initiale « ne devraient pas ».

<sup>27</sup> Au lieu de « Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà... ».

telle définition pourrait permettre de stabiliser et mettre en synergie d'autres contrats de confiance RSE<sup>28</sup>, si l'Union européenne a la volonté et la capacité de la faire partager par d'autres organisations interétatiques. Intégrer ce type de définition de la RSE dans l'évolution du Global Compact des Nations unies aurait une valeur symbolique sans doute non négligeable. Surtout, la négociation en cours de la norme générique ISO26000, annoncée pour 2009, prélude possible à une série de normes sur le reporting, les outils de management, etc., est un enjeu majeur, comme en témoigne l'âpreté des oppositions au sein du groupe de travail ISO contre une clarification du champ de la RSE [Helfrich : 2008] : ce groupe de travail s'oriente par exemple vers une référence à des « attentes fondamentales » (*fundamental expectations*) plutôt que vers des « exigences minimales »<sup>29</sup>. Or la seule voie juridiquement ouverte aujourd'hui pour intégrer dans le système multilatéral de l'OMC des normes relatives aux conditions sociales ou environnementales de production d'une importation passe par une norme ISO, comme le stipule l'accord PMP [Charnovitz : 1999]. Parvenir à juridiciser la définition du champ de la RSE dans la norme ISO26000 permettrait alors de renforcer la cohérence systémique de la politique d'ouverture internationale sélective discutée *supra* (partie II).

### III.2. Renforcer la gouvernance des engagements RSE en améliorant la qualité juridique des contrats multistakeholders

Un second pilier de l'efficacité et de la crédibilité nécessaire au proactivisme RSE tient dans la stabilité et la qualité de ses engagements. Comme l'ont souligné de nombreux auteurs, une variable-clé est la qualité de la négociation entre managers et parties prenantes impliquées.

Or la forme actuellement dominante de la mondialisation des firmes rend plus incertaine la qualité de cette négociation :

- la représentation des parties prenantes internes est rendue plus difficile par le développement de firmes-réseau qui organisent une dissociation croissante entre les personnes morales de l'employeur, de l'investisseur et de l'industriel [Petit, Thèvenot : 2006]. Elle est aussi plus conflictuelle du fait des tensions sur le rapport salarial induites par l'externalisation et la transnationalisation globale.
- La constitution et la mobilisation de parties prenantes suffisamment représentatives et puissantes est aussi plus difficile du fait de l'éloignement géographique, de la diversité des enjeux et des priorités selon les localisations, les activités, etc.

La voie d'une réponse légale étant pour l'heure impraticable au niveau d'un seul Etat et dans l'impasse au niveau multilatéral mondial – et même européen (*cf.* les débats sur l'Europe sociale, le droit du travail et le statut d'entreprise européenne) –, la voie conventionnelle mobilise de plus en plus d'acteurs. Mais le développement de cette voie nécessite de chercher à renforcer la force juridique des accords-cadres internationaux (ACI) en tirant les leçons, certes récentes, des différentes générations d'ACI déjà signés. Sous réserve de confirmation, on peut estimer qu'ils améliorent d'une part le périmètre et donc la cohérence d'engagements nécessairement différenciés selon les pays et les activités, et d'autre part le contrôle de leur application et donc l'effectivité des engagements RSE d'une FTN – surtout quand ils intègrent la question des sous-traitants – [Descolongs, Saincy : 2006]. Toutefois, la portée de ces ACI demeure incertaine à cause de la nature indéterminée de leur statut juridique : ils pourraient être traités comme des accords collectifs (type accord d'entreprise ou de branche) mais le risque de nullité existe (par exemple, le périmètre d'action ne correspond pas exactement à un accord d'entreprise ni à un accord de branche ; les directions des filiales ne sont pas

<sup>28</sup> À commencer par la qualité du reporting : si la frontière de la RSE (ce qui est au-delà du droit) n'est pas précisée, comment évaluer et comparer la pertinence du contenu des rapports ? Or sur la page du site de la Commission européenne (DG Employment and Social Affairs) consacrée au « Sustainability reporting », aucune référence à cette frontière – ni même à la définition du *Livre vert* ou de la Communication – n'apparaît : « the recent increase in corporate sustainability reporting — covering the economic, environmental and social performance of an organisation — is linked to the demand for greater accountability and transparency of companies: key stakeholders not only expect businesses to take account of their social and environmental impact, but also want to be informed on how they are performing in these areas » [source : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/abc13.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/abc13.htm); accès le 24 avril 2008].

<sup>29</sup> International Standard Organization « TG 4, 5 and 6 Liaison Task Force: Memo-8 rev 1 Key Topics », /TMB/WG SRN101, Genève (cité in [Helfrich : 2008, p.7]).

forcément signataires de l'accord ; etc.) d'autant que la localisation du droit afférent est à débattre juridiquement (conflit d'ordre juridique entre la subordination par le contrat de travail et celle par la propriété capitaliste par exemple).

Plusieurs voies de réponse juridique existent, par adossement de ces ACI à un ordre international (type OIT), par développement du principe de responsabilité de l'Etat où se situe le siège social de la FTN, qui existe déjà peu ou prou dans les législations nationales (*cf.* par exemple l'Alien Tort Claim Act aux Etats-Unis). On peut aussi chercher, compte tenu de l'ampleur des obstacles – à commencer par des conflits de souveraineté –, à développer des procédures de médiation qui peuvent en outre avoir le mérite de stimuler la coopération internationale plutôt que le dumping en matière de droits sociaux ou environnementaux<sup>30</sup>.

## IV.—CONCLUSION

Ce texte poursuivait un double but :

- i) comment, malgré les difficultés de l'évaluation, les pouvoirs publics peuvent-ils garantir qu'une entreprise a une action améliorante en matière sociale ou environnementale ?
- ii) comment, dans un contexte de transnationalisation, les pouvoirs publics peuvent-ils inciter les entreprises à entreprendre de telles actions alors que celles-ci peuvent dégrader leur compétitivité internationale ?

En effet les deux questions s'articulent puisque l'injonction politique de produire du développement durable adressée aux entreprises est inefficace si les conditions de concurrence ne le permettent pas ; et les incitations économiques resteront faibles si la qualité RSE ne peut être identifiée même de façon minimale (quand une entreprise peut se dire « RSE » même si elle ne fait que respecter le droit applicable, quelle est la valeur ajoutée sociale ou environnementale qui justifierait une allocation de revenu particulière ?).

Notre réponse consiste :

- d'une part (partie II) à coordonner les politiques d'ouverture internationale, au niveau de l'investissement et du commerce, avec une stratégie publique de développement durable mobilisant la RSE (qui peut être considérée comme un prolongement des évolutions du référentiel interventionniste de l'Etat : Etat-providence, Etat social...) ;
- d'autre part (partie III) à instituer « l'amélioration du droit existant » en « principe constitutionnel RSE » (*level playing field*), ce critère n'excluant pas les techniques de reporting ou de benchmarking (type *best in class*) pour une information plus détaillée sur les pratiques et la valeur des engagements d'une entreprise dans son domaine d'activité, mais permettant de mieux articuler la garantie publique et l'initiative privée

Le sujet n'est évidemment pas épuisé. Mais il importait d'abord de souligner que la durabilité de la démarche RSE, c'est-à-dire un soutien accru aux efforts d'intégration d'objectifs sociaux et environnementaux au niveau de la R&D, du management opérationnel, etc., est fragilisée par un flou trop important sur son contenu. Un examen des discours d'acteurs RSE (patrons « historiques », gestionnaires d'entreprise, syndicats de salariés, associations spécialisées, agences de notation, etc.), au crible de la question « Selon quel critère une entreprise peut-elle déclarer qu'elle a une pratique responsable ? » produit en effet quatre types de réponses :

- (a) quand elle fait mieux que le droit applicable (*ex.* : *Livre vert Union européenne*) ;
- (b) quand elle fait des efforts (*ex.* : *démarches de progrès continu*) ;
- (c) quand elle satisfait ses stakeholders (*ex.* : *dialogues multistakeholders*) ;
- (d) quand elle respecte « mes » valeurs (*ex.* : *éthique selon le point de vue du dirigeant ou de tout stakeholder*).

Au-delà du potentiel de chacune de ces réponses (notamment pour des approches locales

<sup>30</sup> Par exemple l'action des Points de Contact Nationaux pour l'application des *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* [Le Coq, Didier : 2006].

avec des stakeholders très impliqués et informés), une telle cohabitation est dommageable au niveau général car à chacune de ces réponses peut correspondre des niveaux d'exigences et de garanties extrêmement différents, non vérifiables dans une économie de marché impersonnelle. *In fine*, la capacité à faire de « la RSE » un avantage concurrentiel dépend du pouvoir communicationnel de la firme plus que de la mise en œuvre de ses engagements.

Enfin, instituer en principe constitutionnel RSE l'obligation d'améliorer le droit existant renforce l'intérêt et la légitimité aux négociations multi-stakeholders – de la même façon que le champ des conventions collectives, nécessairement améliorateur du droit du travail applicable – a renforcé le système paritaire en son temps. Il y a là un enjeu non seulement pour le management et le gouvernement des entreprises, mais aussi pour les organismes représentatifs d'enjeux de société (associations, ONG, etc.) dont la légitimité et le mode d'intervention auprès des entreprises est en pleine redéfinition depuis une dizaine d'années.

Ainsi, « la construction de modèles de management ou de normes intégrant la RSE », sous contrainte économique, est un processus qui questionne la frontière de l'entreprise puisque *i)* normes publiques et formes organisationnelles d'entreprise interagissent ; *ii)* un management orienté « développement durable » questionne l'ouverture du gouvernement d'entreprise à des stakeholders jusque là externes et pas toujours prêts à cette évolution.

#### Annexe 1. Quand les engagements affichés minent la convention de confiance RSE

Les objectifs RSE affichés par les entreprises sont souvent difficiles, voire impossibles, à évaluer, comme le signalent les études du CFIE, d'Alpha-études ou de l'ORSE. Ainsi, un examen des codes de conduite et des chartes éthiques des entreprises du CAC40 réalisé en 2003 conclut que 19% seulement annoncent des objectifs suffisamment précis pour être mesurables ; 70% d'entre eux affichent des objectifs difficiles à évaluer et 11% n'annoncent aucun objectif [Alpha-études : 2004] :

AGF Groupe « *souhaite contribuer à la préservation de son environnement* » ;

Alcatel : « *apporte son soutien à la protection de l'environnement et, dans sa sphère d'influence, prend toutes les initiatives propres à promouvoir une attitude plus responsable dans ce domaine* ».

Alcatel « *encourage et respecte la protection des droits de l'Homme* » ;

Bouygues : avoir « *le souci de donner à chaque collaborateur un environnement de travail moderne et de qualité* » (Charte sociale internationale).

L'Oréal « *conçoit ses emballages en ayant la volonté de ne pas porter atteinte à l'environnement* » ;

Orange « *souhaite proposer des conditions d'emploi durable* ».

Par ailleurs, certains portent l'idée que la RSE n'impose rien de plus que la conformité aux règles juridiques existantes :

La BNP « *assure la qualité du dialogue social au sein du groupe et le respect de la réglementation du travail* » ;

Véolia Environnement « *gère la mise en conformité* » ;

Saint-Gobain et ses filiales « *appliquent les lois et les règlements en vigueur dans le ou les pays où elles exercent leurs activités* ».

Source : ALPHA-ÉTUDES [2004] *Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social*, Alpha-Etudes, Marseille.

#### Annexe 2. The Nike versus Kasky case

The lawsuit against Nike brought by Marc Kasky, a Californian activist, over claims that statements the company made in letters to newspapers and press releases<sup>(a)</sup> relating to work conditions in some of its suppliers' factories were 'misleading advertising' had raised great interest and concerns for the potential legal precedent that it could establish. At stake it was to determine whether companies' statements on human rights and other public policy issues — in reports, labels or other forms or communication — should be considered as 'free speech' and thus protected under freedom of speech guarantees, or 'commercial speech', thus not falling under the US First Amendment and subject to regulations on false advertising.

In the event, the US Supreme Court refused to rule on this point, and Nike has agreed to settle the lawsuit and pay USD 1.5 million to the Fair Labour Association — an independent coalition that seeks to improve factory conditions and monitoring. In response, Kasky has agreed to withdraw the suit.

Decision on the case was believed by many as determinant for the future of corporate sustainability reporting: on one side were those fearing that it could make organisations more reluctant to report (for fear of been sued), and on the other side those fearing that it could undermine the ability to require accurate reporting from companies<sup>(b)</sup>. Some also argued that it could rapidly accelerate the take-up of agreed standards on reporting. The settling of the case has left the legal merits of both sides untested. Interestingly, Nike has advocated for the need to have a level playing field, which according to the company can only be accomplished with standards and universally applied processes for accountability and reporting.

(a) In the mid-1990s Nike launched a public relations campaign against charges that workers in its Asian suppliers were subjected to physical abuse, hazardous work conditions and very low wages. Company officials made public statements — such as letters to newspaper editors and sponsors — claiming that Nike had redressed the situation, but in 1997 a Nike-commissioned Ernst & Young audit leaked to the public indicated the abuses continued. In 1998, Kasky sued Nike under California's stringent false advertising and unfair business practice laws. Lower courts sided with Nike but the California Supreme Court overruled them in May 2002. The California Court had ruled that any communications to an audience that might include purchasers was 'commercial speech', including statements of important public policy positions. Nike had then appealed to the US Supreme Court. Nike has also decided not to issue its corporate responsibility report externally for its fiscal year 2002 ([www.nike.com/nikebiz/news/pressrelease\\_print.html?year=2003&month=09&letter=f](http://www.nike.com/nikebiz/news/pressrelease_print.html?year=2003&month=09&letter=f)).

(b) On that, it is interesting to note that the Domini Social Investments submitted an Amicus brief to the Supreme Court in support of Kasky arguing that social disclosure should be subject to the same legal requirements as financial disclosure ([www.domini.com/common/pdf/Amicus-Brief-4-03.pdf](http://www.domini.com/common/pdf/Amicus-Brief-4-03.pdf)).

Source : COMMISSION EUROPÉENNE (DG Employment and Social Affairs) [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/abc13.htm#\\_Toc85625639](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/abc13.htm#_Toc85625639). Accès le 27/4/2008.



## BIBLIOGRAPHIE

- AMABLE B., CROUCH C., STREECK W., BOYER R., HALL P.A. and JACKSON G. [2005] « Dialogue on 'Institutional Complementarity and Political Economy' », *Socio-Economic Review*, vol.3, n°2, pp.359-382.
- AMALRIC Franck, ELSIG Manfred [2007] *Business and Public-Private Regulation Arrangements: Beyond Corporate Social Responsibility?*, Conference « Non-State Actors as Standard Setters: The Erosion of the Public-Private Divide », February 8-9, Basel Institute on Governance.
- BAUE William [2005] « Book review », *Sustainability Investment News*, August 31, <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1793.html>.
- BAUMOL William [1991] *Perfect Markets and Easy Virtue. Business Ethics and the Invisible Hand*, Blackwell, Oxford.
- BEAUVOIS Jean-Léon [1994] *Traité de servitude libérale*, Dunod, Paris.
- BERTHAUD P., CHANTEAU J.-P. et ROCCA M. [2007] « La régulation des firmes transnationales : un enjeu pour le développement soutenable des territoires », *colloque ASRDLF « Les dynamiques territoriales : débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires »*, Grenoble-Chambéry, 11-13 juillet.
- BERTHAUD Pierre, CHANTEAU Jean-Pierre [2006] « Etats et firmes transnationales : quels choix de mondialisation », in : P. Berthaud et G. Kébabdjian (dir.), *La question politique en économie internationale*, La Découverte, Paris, pp. 273-284.
- BLACK Julia [2007] *Contesting Accountability and Legitimacy in Non-State Regulatory Regimes*, Conference « Non-State Actors as Standard Setters: The Erosion of the Public-Private Divide », February 8-9, Basel Institute on Governance.
- CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELÉE Françoise [2007] *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- CHANTEAU Jean-Pierre [2001] *L'entreprise nomade. Localisation et mobilité des activités productives*, L'Harmattan, Paris.
- CHANTEAU Jean-Pierre [2003] « La dimension socio-cognitive des institutions et de la rationalité », *L'Année de la Régulation*, vol.7, octobre, pp.45-89.
- CHIAPELLO Ève [2005] « Transformation des conventions comptables, transformation de la représentation de l'entreprise », in : M.Capron (dir.), *Les normes comptables internationales, instrument du capitalisme financier*, La Découverte, Paris, pp.121-150.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES [2001] *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert COM(2001) 366 final, 18.7, Bruxelles.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES [2006] *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*, Communication au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, COM(2006) 136 final, 22 mars, Bruxelles.
- DESCOLONGES Michelle, SAINCY Bernard (dir.) [2006] *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte, Paris.
- FAUCHEUX Sylvie, NICOLAÏ Isabelle [2004], « Quels indicateurs pour la responsabilité sociale des entreprises ? Une application à l'industrie européenne de l'aluminium », *Gérer et Comprendre*, n°76, juin 2004, pp.42-54.
- FONTAGNÉ Lionel [2004] « L'ère de l'usine globale », *Sociétal*, n° 46, 4<sup>e</sup> trimestre, pp. 62-66.
- FRIEDMAN Milton [1970] « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, September 13.
- HELFRICH Vincent [2008] *La régulation des pratiques de RSE par les normes : le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale*, 5<sup>e</sup> congrès de l'ADERSE, Grenoble.
- JOBERT Bruno (dir.) [1994] *Le tournant néo-libéral en Europe*, L'Harmattan, Paris.
- JOBERT Bruno, MULLER Pierre [1987] *L'Etat en action*, PUF, Paris.
- KAPSTEIN Ethan B. [2006] *Economic Justice in an Unfair World*, Princeton University Press.
- KENNEDY Peter [1994] « Innovation stochastique et coût de la réglementation environnementale », *L'Actualité économique*, vol. 70, n°2, pp.199-209.
- LE COQ Jean-Marc, DIDIER Matthias [2006] *Les principes directeurs à l'intention des multinationales : histoire et enseignements d'un processus de régulation institutionnelle non contraignante à travers les Points de Contact Nationaux*, 1<sup>er</sup> Congrès RIODD, Créteil.
- LORDON Frédéric [2003] *Et la vertu sauvera le monde*, Raisons d'Agir, Paris.
- MARKUSEN J. R. [1995] « The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade », *Journal of Economic Perspectives*, n° 9, pp. 169-189.
- MOHR R.-D. [2002] « Technical Change, External Economies, and the Porter Hypothesis », *Journal of Environmental Economics and Management*, vol.43, n°1, pp.158-168.
- MULLER Pierre [2005] « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue française de science politique*, vol 55, n°1.
- NIGON Marie [2006] « Instruments internationaux de la RSE et comportement des entreprises », in : J.-J.ROSÉ (dir.), *responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck, Bruxelles, pp.291-302.
- ORLITZKY Marc, RYNES Sara L. and SCHMIDT Frank L. [2003] « Corporate Social and Financial Performance : A Meta-Analysis », *Organization Studies*, vol.4, n°3, pp.403-441.
- PERROUTY Gérard [2006] « La mise en œuvre de la RSE par les entreprises : une approche monographique », in :

- J.-J.ROSÉ (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck, Bruxelles, pp.113-134.
- PETIT Héloïse, THÉVENOT Nadine (dir.) [2006] *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte, Paris.
- PIKETTY Thomas [1994], *Introduction à la théorie de la redistribution des richesses*, Economica, Paris.
- PLIHON Dominique [2003] *Le nouveau capitalisme*, La Découverte, Paris.
- PORTER Michael (ed.) [1986] *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER Michael, VAN DER LINDE Claas [1995] « Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n°4, Autumn, pp. 97-118.
- SAMUELSON Paul A. [2004] « Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 18, n° 3, Summer, pp. 135-146.
- SIMON Herbert A. [1999] « Rational Choice and the Structure of the Environment », in H.Simon *et alii* (eds), *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*, Edward Elgar, Vermont.
- VOGEL David [2005] *The Market For Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social responsibility*, Brookings Institution Press, Washington DC.